

HD
2961
L435
2000
G-TH.

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Essai présenté au

Programme de maîtrise en gestion
et développement des coopératives

Le bilan social des coopératives

VTI 503

Par Guylaine Lehouillier, 1971-

le 10 avril 2000

Institut de recherche et d'enseignement
pour les coopératives
de l'Université de Sherbrooke
(IRECUS)

Remerciements

Je veux remercier ici:

Madame Dominique Ouellet et monsieur Alain Bridault pour m'avoir accueilli si chaleureusement dans leur entreprise. Je tiens aussi à les remercier pour leur patience à répondre à mes multiples questions concernant le milieu coopératif. Je dois dire un merci particulier à monsieur Bridault, mon directeur d'essai, pour ses conseils précieux et pour m'avoir fait part de ses idées visionnaires.

Monsieur Marcel Laflamme, mon deuxième lecteur, pour ses commentaires et ses suggestions.

Mesdames Manon Fréchette et Marie-Claude Giraudo pour leurs encouragements tout au long de ma démarche de rédaction.

Madame Florence L. Lehouillier à qui je dois le goût des connaissances et pour son support durant mes longues années d'études.

Monsieur Freddy Ntako pour sa persévérance dans les lectures des premières versions de mon essai ainsi que pour son appui continu.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	i
Introduction	2
Chapitre 1 – Approche théorique.....	6
1. Contexte environnemental	7
1.1 Pression sociale issue du mouvement ouvrier menant à la légitimation des droits des travailleurs comme personnes	7
1.2 Émergence des fonds éthiques	9
1.3 Création d'indicateurs d'évaluation de la qualité sociale d'une entreprise	10
2. Historique du bilan social.....	12
3. Le bilan social	15
3.1 Définitions.....	16
3.1.1 Bilan social.....	16
3.1.2 Bilan coopératif.....	17
3.1.3 Variation de la terminologie.....	17
3.2 But, utilités et enjeux du bilan social	19
3.2.1 But.....	19
3.2.2 Utilités	20
3.2.3 Enjeux.....	22
3.3 Contenu et dimensions du bilan social	24
3.3.1 Dimensions du bilan interne.....	25
3.3.2 Dimensions du bilan externe:	28
3.4 Construction du bilan social	30
3.4.1 Comptabilité sociale	30
3.4.2 L'enquête sociale	31
3.4.3 Sources des données.....	32
3.4.4 Limites des systèmes de cueillette de données.....	34
3.5 Conseils pratiques pour l'élaboration du bilan social.....	35
3.5.1 Principes de base pour une bonne pratique en matière de bilan social.....	36
3.5.2 L'équipe de travail.....	38
4. Conclusion	39

Chapitre II - Approche pratique	41
1. Cadre d'analyse des modèles de bilan social	42
1.1 Critères de sélection de modèles	42
1.2 Contenu de la présentation des modèles	43
2. Modèles de bilans sociaux pour les coopératives	44
2.1 <i>Balance Social en Cooperativas</i> , l'Alliance coopérative internationale ...	45
2.2 <i>Bilan coopératif</i> , par Antoine ANTONI	49
2.3 <i>Bilan coopératif</i> , par Alain BRIDAULT	52
2.4 <i>Bilan socio-coopératif et climat organisationnel</i> , par Marcel LAFLAMME et Jean-Louis BERGERON	55
2.5 <i>Social Report</i> , par le New Economics Foundation (NEF)	59
3. Points communs entre les modèles	64
Conclusion	68
Bibliographie	71

Liste des tableaux

Tableau 1: Dimensions du modèle de l'ACI	47
Tableau 2: Dimensions du modèle d'ANTONI.....	51
Tableau 3: Dimensions du modèle de BRIDAULT	53
Tableau 4: Dimensions du modèle de LAFLAMME et BERGERON	56
Tableau 5: Dimensions du modèle du NEF par VanCity	61
Tableau 6: Objectifs sociaux de CWS.....	62

Le bilan social des coopératives

Introduction

Les 30 dernières années ont vu évoluer les entreprises dans un monde au rythme effréné et où la survie ne semble que se trouver dans les mots compétitivité et productivité. Parallèlement à cette course se crée un mouvement de consommateurs qui n'accepte plus que l'entreprise utilise n'importe quel moyen pour parvenir à ses fins. Il estime que l'entreprise doit être responsable de ses faits et gestes auprès des gens qui ont des rapports avec elle. Elle doit écouter les travailleurs qui revendiquent une meilleure qualité de vie au travail, la communauté qui espère une implication de l'organisation dans ses activités ainsi que les membres ou actionnaires qui ne voient plus seulement l'entreprise comme une machine à profit, mais aussi comme une entreprise avec une finalité plus humaine.

Les performances financières ne sont plus les seuls points d'intérêts aux yeux des intervenants gravitant au sein ou à l'extérieur des entreprises. En effet, le souci de l'éthique, de la transparence des actions ainsi que la responsabilité sociale des organisations est de plus en plus en demande et ces dernières ont maintenant des comptes à rendre. Elles doivent divulguer leurs forces et faiblesses en la matière et démontrer leur volonté d'apporter des corrections et d'améliorer la situation dans le domaine social.

Les informations concernant les actions sociales mises en place sont parfois difficiles à connaître tant pour les propriétaires que pour les membres, les consommateurs ou le grand public. Elles sont bien souvent diffuses dans l'ensemble des informations de l'entreprise. Elles n'ont encore que rarement une place réservée à l'intérieur des rapports écrits officiels.

Depuis plusieurs années déjà, des chercheurs et dirigeants d'entreprises conscients par cette question et préoccupés de la manière de présenter cette information à caractère plus social qu'économique ont travaillé à l'élaboration d'un outil: le bilan social. Cet outil a pour but de faire état de la situation sociale et humaine de l'entreprise en y décrivant les actions sociales qui en découlent durant une période déterminée.

Dans le cadre de ce travail présenté à la Maîtrise en gestion et développement de l'Université de Sherbrooke, notre recherche s'est orientée sur la connaissance des bilans sociaux destinés aux coopératives. La structure de fonctionnement des coopératives est différente de celle des autres entreprises privées (propriétaire unique, compagnie, société en nom collectif). La coopérative possède une structure associative qui fonctionne selon des règles démocratiques et une structure entrepreneuriale qui fonctionne selon des règles que lui impose l'association des membres¹. La coopérative comporte donc certaines particularités qui lui valent d'utiliser des modèles de bilans sociaux conçus spécifiquement pour elle ou encore d'adapter d'autres modèles généraux pour répondre à ses caractéristiques particulières. Étant donné ces ajustements particuliers que doit

¹ A. Bridault, *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, 1998, p. 8.

comporter le bilan social, celui-ci devient donc une manière de définir la différence coopérative.

Le présent travail cherchera à présenter le bilan social comme un outil de gestion sociale essentiel pour la coopérative. Le bilan social se veut un outil d'information, d'évaluation et de concertation pour les différents groupes d'intérêts de la coopérative afin qu'elle puisse établir si ses actions vont de pair avec sa mission coopérative. Le processus relié à la fabrication du bilan social n'est pas chose aisée, mais il permet à tous les groupes d'intérêts reliés à la coopérative de donner son opinion sur les actions et de réitérer le cas échéant leur confiance en l'organisation.

La première partie de ce travail présentera une approche théorique du bilan social en le situant dans un contexte environnemental et historique. Par la suite, quelques définitions du bilan social ainsi que les autres terminologies qui y sont associées seront expliquées afin d'éviter les confusions dans les termes. Nous poursuivrons avec les buts, utilités et enjeux qui sont liés au bilan social. Bien entendu, afin d'avoir une idée plus précise de ce que contient un bilan social, une brève synthèse des principaux indicateurs et dimensions retrouvés dans les bilans sociaux sera exposée. Nous y ajouterons des explications concernant la construction du bilan social notamment en parlant des techniques de cueillette de données telle que la comptabilité et les enquêtes sociales. Quelques conseils pratiques pour l'élaboration du bilan social seront aussi présentés afin de guider les gens qui seraient intéressés à produire leur propre bilan social.

La deuxième partie présentera tout d'abord le cadre d'analyse utilisé pour la présentation des cinq modèles sélectionnés de bilan social adapté pour les coopératives. Par la suite, nous exposerons les modèles en présentant entre autres les différentes dimensions abordées dans leur contenu. Il faut ajouter que les auteurs de ces modèles sont tous des gens ou des groupes connaissant très bien le mode de fonctionnement des coopératives et ce qui se passe sur le terrain. Pour terminer, nous ferons un sommaire des points communs entre les modèles.

Chapitre 1 - Approche thorique

La première partie de ce travail cherche à répondre à deux questions:

1. D'où vient le bilan social?
2. De quoi et comment est construit le bilan social d'une coopérative?

La première question fait référence à l'évolution des marchés économiques et des besoins sociaux à travers le temps. En raison de ces changements, des chercheurs et dirigeants d'entreprises se sont penchés sur la problématique d'évaluation des questions d'ordre social et ont tenté d'en étudier les principaux fondements. De là, est apparu le concept du bilan social et les premiers modèles ont été élaborés.

La deuxième question a à la fois un caractère conceptuel et un caractère concret. Le caractère conceptuel fait référence aux buts, utilités et enjeux du bilan social pour les coopératives. Il existe un certain consensus vis-à-vis ces buts, utilités et enjeux. Néanmoins, on peut retrouver autant de points de vue qu'il y a d'auteurs. Du côté concret, le bilan social doit être un fidèle instrument reflétant le portrait social d'une entreprise. Certaines règles de contenu et concernant le processus d'élaboration du bilan social doivent être prises en considération sans par contre confiner l'utilisation du bilan social dans un moule rigide.

1. Contexte environnemental

L'émergence du bilan social provient d'un ensemble d'événements survenus dans le siècle dernier. Le contexte environnemental qui a vu naître le besoin d'élaborer le bilan social comme outil de présentation des activités sociales d'une entreprise provient particulièrement de trois (3) phénomènes sociaux:

- la pression sociale issue du mouvement ouvrier menant à la légitimation des droits des travailleurs comme personnes;
- l'émergence des fonds éthiques;
- la création d'indicateurs d'évaluation de la qualité sociale d'une entreprise.

1.1 Pression sociale issue du mouvement ouvrier menant à la légitimation des droits des travailleurs comme personnes

Depuis le début du 20^e siècle, on parle des différents développements survenus en matière de finance, de production et de marketing. Ils ont donné à l'entreprise des dimensions entrepreneuriale et organisationnelle dépassant le seul but du profit². Ces changements ont connu beaucoup de succès comme par exemple en contribuant à augmenter le niveau

² SYNTEC, *Regard sur le bilan social*, 1976, p. 11-17.

de vie en général de la population. Cependant, une meilleure condition monétaire d'un individu ne signifie pas une meilleure qualité de vie dans l'entreprise.

Par ailleurs, les travailleurs ont longtemps été considérés uniquement comme des facteurs de production pouvant être engagés et recyclés à volonté. En effet, les organisations n'ont pas toujours su reconnaître la juste valeur de l'employé dans le succès de l'entreprise.

Le mouvement ouvrier du XIX^e siècle, surtout dans ses incarnations dans les associations syndicales, a défendu les droits des travailleurs comme personnes dans l'entreprise. Au XX^e siècle, les syndicats ont gagné le droit d'obtenir de meilleures conditions de travail: conditions salariales, sécurité d'emploi, meilleures conditions physiques d'emploi. Ils en viennent maintenant à faire pression pour obtenir une meilleure information pour les travailleurs, sur les activités et décisions de l'entreprise, et une forme d'autonomie dans la gestion du travail. En fait, ils réclament un cadre de vie de travail plus humain et plus accueillant où les individus peuvent s'exprimer librement et être entendus, voire avoir leur mot à dire sur certains droits de gestion des propriétaires.

1.2 Émergence des fonds éthiques

Suite à ces revendications, d'autres groupes de pression, associations de consommateurs, écologistes, groupes de défenses socio-économiques, ont vu le jour. Ils demandent aux entreprises de participer davantage à la prise en charge des coûts sociaux: formation en entreprise, diminution de la pollution, recyclage des déchets, élimination des inégalités des revenus et de la pauvreté. Des groupes de protection de consommateurs se sont aussi fait entendre et ont accusé les entreprises de faire de la fausse publicité sur la qualité et les prix des produits/services et de créer de nouveaux besoins non essentiels.

Par ailleurs, il faut aussi parler des tendances des dernières années qui ont amené un nouveau groupe de pression, les investissements d'investisseurs collectifs comme les fonds de retraite gérés par des centrales syndicales. Ces investisseurs sont toujours attirés par les profits, mais ils démontrent un intérêt de plus en plus marqué pour les entreprises qui agissent de manière responsable. Ils favorisent le placement de leurs investissements selon des critères sociaux. Cela s'est traduit, dans les années '90, par l'apparition de nouveaux types de fonds d'investissements: les fonds éthiques.

1.3 Création d'indicateurs d'évaluation de la qualité sociale d'une entreprise

Depuis environ quatre (4) ans, les efforts de divers groupes militants pour la responsabilité sociale des entreprises ont abouti à la création d'une nouvelle accréditation en matière de responsabilité sociale. Cette norme, dénommée SA 8000 (SA = Social Accountability)³, a été élaborée entre autres par le CEP (Council on Economics Priorities, situé aux États-Unis), des ONG, des industries, des syndicats de travail ainsi que d'autres intervenants du milieu.

Cette accréditation est basée sur des textes internationaux garantissant les droits de l'homme, parmi lesquels la déclaration universelle des droits de l'homme et la Convention des droits de l'enfant des Nations Unies. Elle vient donc donner de l'importance à tout code de conduite mis en place dans les organisations.

La norme SA 8000 est un excellent exemple d'application du concept de responsabilité d'entreprise. Elle n'est pas encore connue mondialement, mais elle démontre que le mouvement de responsabilité sociale n'est pas que passager et qu'il fait partie intégrante des défis des entreprises d'aujourd'hui.

Ces trois (3) phénomènes sociaux constituent le contexte dans lequel le bilan social a évolué, l'entreprise a la responsabilité de composer avec différents acteurs et elle doit poser ses actions sociales en tentant d'être la plus transparente possible. Elle doit mettre

³ Bureau Veritas Quality International (BVQI), *SA 8000 Social Accountability*, 1999, p. 1-2.

en place des outils d'informations accessibles et capables de fournir une photo conforme de ses activités. Le bilan social apparaît comme l'outil le plus approprié pour cette communication. Il devient ainsi un document qui permet d'entamer la discussion entre les acteurs de l'entreprise afin d'arriver à mettre en commun leurs objectifs sociaux et de trouver les meilleures manières de les atteindre.

2. Historique du bilan social

Les premiers essais d'évaluations formelles dans le domaine social ne datent pas d'hier. En effet, il faut remonter dans les années 40, aux États-Unis, pour voir l'apparition de ces nouvelles tendances. Au début, ce type d'évaluation servait surtout à mesurer les conséquences économiques de certaines opérations de gestion du personnel et était réalisé par des auditeurs externes à l'entreprise. Vers la fin des années 50, les entreprises de grande taille ont commencé à inclure de façon systématique des éléments d'évaluation des activités reliées au personnel. Ces initiatives avaient au départ une motivation de rentabilité. Les dirigeants d'entreprises préféraient s'attarder sur les fonctions qui concernaient les coûts (salaire, congé, négociation collective...). Cependant, en plus d'une certaine comptabilité de ressources humaines, des recherches étaient aussi faites afin d'essayer de mesurer la satisfaction des travailleurs (on faisait ainsi un lien entre satisfaction et performance de l'employé).

C'est dans les années 70, lorsque le but de l'entreprise, faire des profits, est mis en doute que le courant de responsabilité sociale apparaît. Le président d'IBM de l'époque, monsieur M.V. Learson prédisait : *Dans le futur, une entreprise sera jugée autant sur son utilité sociale que sur sa capacité de dégager du profit*⁴.

⁴ J. GAUTHIER, AVIS adopté par le Conseil Économique et social au cours de sa séance du 26 mai 1999, 1999, 46-55.

Les premiers modèles plus formels de bilans sociaux prenaient souvent l'allure de tableaux de bord comprenant des indicateurs simples et peu nombreux. Ils étaient surtout conçus comme des outils de gestion sociale à usage interne favorisant la décentralisation des responsabilités et la gestion participative. D'autres modèles faisaient davantage office de rapport social qui résumaient les impacts des politiques internes de l'entreprise sur le personnel. Ces documents étaient considérés comme des outils de communication interne servant aussi comme base de dialogue entre les partenaires sociaux.

En ce qui concerne, les modèles français, on retrouve comme modèle prédominant des années 1970, celui du Bilan Social français, appliqué en 1977, rendu obligatoire pour les entreprises de plus de 300 employés.

Alain Chevalier, de l'Institut de l'Entreprise (centre de recherches et de réflexion pour les chefs d'entreprises) a par ailleurs essayé de modéliser toutes les forces sociales d'une entreprise (le personnel et son savoir, la culture...) sous différentes rubriques. Ces dernières étaient susceptibles d'être des thèmes sensibles pour l'entreprise à un moment ou à un autre et méritaient donc d'être analysées plus profondément. Ce modèle préconisait le dialogue entre le personnel et la direction ainsi qu'une planification de l'action de l'entreprise dans le domaine social.

Du côté des coopératives, elles ont eu pour leur part un modèle spécifique à leur type d'organisation avec le bilan coopératif créé par Antoine ANTONI, secrétaire général de

la CGSCOP⁵. Ce modèle, applicable pour les coopératives de travailleurs, se voulait un outil d'information pour les membres-travailleurs afin de favoriser une meilleure participation dans la coopérative.

Même si les premiers modèles de bilans sociaux sont apparus il y a près de trente ans, les années mi '70 et '80 se révélèrent plutôt calmes en ce domaine. Plusieurs auteurs ont développé de nouveaux modèles, mais l'engouement pour les utiliser du côté des entreprises semblait être passé.

Ce n'est que depuis le début des années '90, soit depuis la recrudescence du mouvement de responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que de l'apparition du concept de citoyenneté d'entreprise, que de nouveaux organismes ont repris les travaux sur le bilan social. Il est aussi très intéressant de constater que des organismes tels que le New Economics Foundation (NEF), qui incorporent un volet de ses activités pour les coopératives, et l'Alliance coopérative internationale (ACI) aient développé des modèles spécifiques aux coopératives. D'autres modèles, ont aussi été faits dans le but d'offrir un outil propre aux coopératives. Certains de ces modèles seront d'ailleurs présentés dans la deuxième partie de ce travail consacrée à des exemples pratiques.

⁵ CGSCOP: Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production

3. Le bilan social

Depuis 1990, des entreprises se sont engagées dans une démarche de bilan et d'audit social afin de mieux évaluer l'impact de leurs activités et de rendre encore plus responsables leurs pratiques quotidiennes. Il faut préciser que le bilan social ne se limite pas seulement aux activités de l'entreprise qui ont un but social spécifique comme une donation pour un organisme de charité par exemple. En effet, le bilan social concerne toutes les conséquences sociales de n'importe quelle action initiée par l'entreprise.

Le bilan social apparaît encore pour plusieurs comme un surplus de travail à apporter aux comptables et dirigeants de l'entreprise. Il est certain que tout le processus entourant l'élaboration du bilan social demande un certain nombre de ressources en termes de personnel, de temps et d'argent, mais les résultats obtenus et les actions qui s'ensuivent ne peuvent qu'avoir des retombées positives pour l'organisation.

3.1 Définitions

Quelques définitions et explications de terminologie sont nécessaires pour bien comprendre la littérature reliée au bilan social. Il s'agit de faire la distinction entre deux (2) concepts reconnus, tels que:

- le bilan social;
- le bilan coopératif.

3.1.1 Bilan social

Document périodique faisant état des données qui permettent d'apprécier l'effet et la situation évolutive de l'entreprise sur le plan social⁶.

La coopérative peut avoir à démontrer ses performances sociales auprès de ses employés, de ses membres ou actionnaires, de ses partenaires d'affaires et de sa communauté. Il s'agit donc d'évaluer les activités aux niveaux interne et externe de l'entreprise. De plus, le bilan social reflète les caractéristiques propres aux coopératives telles la responsabilité sociale et les bénéfices pour les membres et les consommateurs qui sont des facteurs essentiels au succès économique des coopératives.

⁶ P. BÉLAND et J. PICHÉ, *Faites le bilan social de votre entreprise*, 1998, p.38.

3.1.2 Bilan coopératif

Les dimensions abordées dans un bilan social sont similaires d'une coopérative à l'autre et peuvent tout aussi bien être utilisées pour tous autres types d'entreprise. Cependant, les coopératives doivent aussi démontrer l'aspect de la vie démocratique qui leur est particulier. Pour démontrer que leurs bilans sociaux s'adressent spécifiquement aux coopératives, certains auteurs préfèrent utiliser le terme *Bilan coopératif*⁷. Le but recherché par le bilan coopératif est de démontrer la spécificité coopérative par l'évaluation de la vie démocratique ainsi que par la conformité aux principes et idéaux coopératifs.

3.1.3 Variation de la terminologie

De nombreux articles, études et recherches ont été faits dans une langue autre que le français. La recherche effectuée dans ce travail se limite à la documentation française et anglaise tout en touchant aussi un peu la documentation espagnole provenant d'Amérique du sud. Il s'avère cependant que la terminologie utilisée par les autres langues est un peu différente.

⁷ A. ANTONI, *La coopération ouvrière de production*, 1980, p. 69 et A. BRIDAULT, *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, 1998, p. 115.

Dans la langue anglaise, les termes se rapportant au bilan social sont *social report* et *social reporting*. Ces deux termes sont cependant récents dans la littérature.

En ce qui concerne la langue espagnole, le terme généralement utilisé est *balance social*.

3.2 But, utilités et enjeux du bilan social

La connaissance des buts, utilités et enjeux reliés au bilan social permet de pouvoir intégrer celui-ci de manière plus formelle aux outils de gestion de la coopérative. Plus précisément, en étant conscient que c'est un outil utilisé pour la résolution de problèmes à caractère social et qu'il peut indiquer des pistes d'amélioration, il est intéressant et utile de lui attribuer une place dans les systèmes réguliers d'évaluation et de communication de l'organisation.

De plus, le bilan social est particulièrement important pour les coopératives car il renforce l'engagement de celles-ci à une amélioration continue des objectifs et bénéfices sociaux qui font partie intégrante de la philosophie coopérative.

3.2.1 But

Le bilan social a généralement pour but d'être un outil d'information, de concertation et de planification afin de mobiliser les employés, les partenaires et la communauté autour du projet d'entreprise⁸.

⁸ P. BÉLAND, et J. PICHE, *Faite le bilan social de votre entreprise*, 1998, p.39, et J. IGALENS et J.-M. PERETTI, *Bilan social de l'entreprise*, 1980, p.39.

À cette définition du but s'ajoute un élément important pour les coopératives, soit celui de démontrer leur différence coopérative. Cette différence coopérative fait référence aux objectifs sociaux qui guident les actions de la coopérative. Ces mêmes objectifs sociaux sont fixés en rapport avec les principes coopératifs définis par l'Alliance coopérative internationale (ACI) en 1995 au Congrès de Manchester, en Angleterre. Par ailleurs, selon un groupe de travail dénommé *Euro Coop*⁹, les coopératives devraient s'impliquer davantage dans l'audit¹⁰ ou le bilan social afin de montrer cette différence coopérative à tous les partenaires internes et externes¹¹.

3.2.2 Utilités

Plusieurs utilités peuvent être associées au bilan social. *Euro Coop* en énumère quelques-unes.

- il peut fournir un moyen de mesurer les performances et la conformité avec les principes coopératifs;
- il permet aux entreprises de contrôler et de diriger les performances, étant donné le rapport entre les objectifs sociaux et commerciaux;
- il permet aux organisations de comprendre les implications des coûts destinés à atteindre leurs objectifs sociaux, communautaires et environnementaux, en fournissant des informations en vue d'aider les coopératives à faire des choix sur les priorités et les pratiques commerciales;

⁹ *European Community of Consumer Cooperatives*, basée à Bruxelles (Belgique)

¹⁰ L'audit est une forme de bilan social fait par une firme externe.

¹¹ Euro Coop, *Mesurer la différence coopérative*, 1999, p. 2.

- il donne aux parties ayant un intérêt dans la coopérative les informations nécessaires pour vérifier si l'organisation respecte la valeur sociale ajoutée qu'elle s'est fixée;
- il donne aux parties ayant un intérêt dans l'organisation un degré de pouvoir et d'influence;
- il permet à l'organisation de faire des déclarations sur ses performances qui sont aussi justifiées et contrôlables que des résultats financiers;
- il permet à l'organisation d'améliorer d'année en année la gestion de ses performances sociales, de façon globale, participative, transparente et mesurable.¹²

Bref, la mise en commun des données sociales permet de fournir différentes informations sur les activités de la coopérative. Cela fait ressortir les points forts et les points faibles de l'organisation en lien avec ses objectifs et actions sociales. Les groupes d'intérêts (membres, employés, fournisseurs, communauté) de la coopérative peuvent ainsi avoir un compte rendu périodique des ses performances sociales. Il permet de plus, de favoriser la participation, et ce particulièrement des membres.

¹² *Ibid.*, 1999, p. 5.

3.2.3 Enjeux

Les coopératives qui s'engagent dans la démarche de bilan social doivent s'attendre à surmonter certains problèmes reliés au processus d'élaboration. Le groupe *Utopies*, qui regroupe des consultants en matière de citoyenneté d'entreprise, énumère en quatre points les enjeux d'une organisation face au bilan social:

- développer des principes méthodologiques agréés par tous et assurer leur diffusion, pour permettre à différents organismes d'audit et de vérification de promouvoir, dans leur pays, auprès de nouvelles entreprises, la démarche d'audit éthique et social;
- faire ainsi reconnaître la responsabilité sociale comme une vraie dimension du management stratégique des entreprises car dans le monde des affaires on ne croit que ce que l'on mesure;
- piloter la responsabilité sociale de l'entreprise comme toute les autres dimensions de son activité quotidienne, avec des objectifs de progrès, une mesure régulière des performances et un impact sur la bonne marche de l'entreprise;
- pour l'entreprise qui entreprend de publier un rapport d'information, il faut informer ses actionnaires et le public de l'importance stratégique de sa responsabilité sociale, tout en reconnaissant la difficulté de la tâche.¹³

Le premier enjeu s'adresse à la responsabilité professionnelle des organisations. En effet, *Utopies* croit que le fait qu'une entreprise élabore un bilan social puisse influencer d'autres organisations dans le même sens. Il mise sur l'effet boule de neige que peut engendrer la réputation d'un document bien construit et dont les informations sont pertinentes et fiables.

¹³ Utopies, *Le stakeholders report ou audit éthique et social*, 1999, p.2.

Quant aux autres enjeux, ils sont davantage d'ordre interne à l'entreprise. La responsabilité sociale doit être une affaire d'entreprise, c'est-à-dire, que sa raison d'être et le processus ne doivent pas être connus seulement par l'équipe assignée au bilan social, mais aussi par tous les groupes d'intérêts de la coopérative. De plus, le contenu et le processus établi doivent être acceptés par la majorité des gens impliquées.

Lors de l'implantation du bilan social, des réticences et conflits d'idées surgiront certainement. Chacune des étapes de l'élaboration du bilan, que ce soit au niveau du choix des indicateurs ou de la collecte des données, verra surgir certains problèmes. La complexité de la tâche sera plus ou moins grande selon le degré d'entente entre les parties. C'est pourquoi des séances d'information ou de formation seront probablement requises afin que tous s'entendent sur les mêmes prémisses de départ.

3.3 Contenu et dimensions du bilan social

À ses débuts, le bilan social associé aux coopératives ne couvrait bien souvent que la dimension de la situation interne de l'entreprise avec ses membres et ses employés. Les développements des dernières années ont amené l'ajout d'indicateurs d'évaluation de l'organisation, notamment de son interaction avec son environnement externe.

Afin de développer un outil adapté à sa coopérative, un concepteur/rédacteur du bilan social devra être en mesure de bien faire comprendre les différences entre les indicateurs qui cernent davantage la culture et la mission de la coopérative, de ceux qui concernent la nature de ses activités, le type de coopérative (consommateur, producteur, travailleurs) ainsi que de la société dans laquelle elle évolue par ses règles et cadres juridiques qui y prévalent (ex. normes minimales du travail).

Le bilan social peut-être divisé en deux (2) rubriques soit:

- Bilan interne:
 - Ressources humaines;
 - Vie démocratique;
 - Satisfaction des membres.
- Bilan externe:
 - Implications dans le milieu;
 - Impacts sur le milieu.

3.3.1 Dimensions du bilan interne

Les trois (3) dimensions abordées dans le bilan interne aux aspects concernant les membres, élus et employés de la coopératives.

a) Ressources humaines

Cette première dimension concerne les employés et évalue la situation du personnel du point de vue:

- de l'emploi (structure du personnel, embauches/départs, chômage, femmes et minorités, absentéismes...);
- de la rémunération et des avantages marginaux;
- des conditions d'hygiène et de sécurité;
- des conditions de travail (durée et aménagement du temps, organisation et contenu, dépenses d'amélioration des conditions...);
- de la formation;
- des promotions et l'équité à l'emploi;
- les relations professionnelles (représentation, information et communication, procédures...);
- de la participation (décisionnelle et aux résultats).

b) La vie démocratique de la coopérative

Les éléments qu'on y retrouve abordent les questions:

- de la taille et de la démographie du sociétariat;
- de la connaissance des membres sur leur propre coopérative (statut et règlements, organigramme de l'entreprise...);
- de la promotion (au conseil d'administration, recrutement...);
- de la formation à la vie démocratique, information, consultation et décision (profil des comités, les processus...);
- du rapport d'usage avec la coopérative;
- de la participation au capital;
- des avantages coopératifs des membres.

c) Satisfaction des membres

Les membres d'une coopérative pourraient être questionnés en ce qui concerne:

- la satisfaction envers l'ouverture et la responsabilité de l'entreprise;
- les communications;
- le service aux membres;
- le retour sur investissement;
- les activités éducationnelles.

Du côté des travailleurs, cela concerne les points abordant la satisfaction:

- des employés au travail;
- du climat de travail;
- des décisions prises antérieurement et celles à venir;
- de la situation présente de la coopérative.

De plus, un questionnaire d'enquête sur le bilan social pourrait comporter des questions sur les perceptions et opinions des membres et élus envers:

- l'avenir de la coopérative;
- ses moyens de production;
- sur les domaines dans lesquels œuvre la coopérative.

3.3.2 Dimensions du bilan externe:

Les deux (2) dimensions du bilan externe s'attardent sur les aspects généraux externes de la coopérative.

a) Implications dans la communauté

Cette dimension correspond au septième principe coopératif *Engagement dans la communauté*. Ces engagements se font surtout sous forme monétaire ou de participation physique de la part des élus et employés. L'appui financier peut être apporté pour des causes liées:

- à l'éducation (bourses, parrainage, lutte au décrochage...);
- aux jeunes (aide pour démarrage de projet, maison de jeunes...);
- aux arts et à la culture (aide aux artistes, promotion des arts...);
- aux sports et aux loisirs (aide aux athlètes, appuis à des clubs...);
- à la santé et au bien-être (appuis aux fondations d'hôpitaux, aux organismes de bienfaisance...).

Cette dimension comprend également le sixième principe coopératif, soit la *Coopération entre les coopératives*. En effet, une coopérative peut s'impliquer en s'affiliant et en assistant à des événements d'organismes sectoriel et intersectoriel ou encore en privilégiant un nombre plus grand de transactions avec d'autres coopératives.

b) Impacts sur le milieu

Les impacts sur le milieu sont multiples et variés selon le nombre et la nature des implications de la coopérative dans la communauté. Voici quelques exemples:

- création d'emploi par une subvention d'aide au démarrage d'une PME;
- fondation d'une équipe de hockey grâce à l'achat d'équipement;
- meilleure qualité de l'air par une politique pollution zéro;

Outre les groupes mentionnés dans l'aspect d'implication dans la communauté d'autres groupes socio-économiques peuvent être visés par les politiques de l'entreprise soit, ses fournisseurs, ses sous-traitants et ses clients. Certaines politiques de prix, de marketing ou de qualité de produits/services peuvent être mise en place pour favoriser leurs relations d'affaires (ex. délais de paiements réduits, achats en gros...).

3.4 Construction du bilan social

L'élaboration du bilan social n'est pas chose aisée lorsque l'on tente de mesurer l'impact de ses actions sur ses employés et son entourage. L'évaluation de ses actions avec une forte composante humaine ne peut se faire comme une comptabilité financière traditionnelle. Les informations peuvent être collectées à l'aide de deux (2) outils:

- comptabilité sociale;
- enquêtes sociales.

3.4.1 Comptabilité sociale

La comptabilité sociale doit être aux objectifs sociaux ce qu'est la comptabilité financière aux objectifs financiers. Le bilan social doit pouvoir être utilisé comme les états financiers d'une entreprise. De plus, elle prend en compte les aspects internes et externes de la coopérative.

Afin de pouvoir refléter toutes les données quelle que soit leur nature, la comptabilité sociale sera composée d'éléments quantitatifs tels:

- les salaires;
- la rotation du personnel;
- les donations et commandites;
- le nombre de membres et assistance aux assemblées annuelles, etc.

3.4.2 L'enquête sociale

L'enquête sociale a pour objectif de recueillir les perceptions et opinions concernant les aspects mentionnées dans la partie des dimensions du bilan social. Ces données à caractères qualitatifs devront aussi être compilées en termes statistiques pour des fins de comparaison et de compilation.

Il est à noter qu'il est conseillé d'utiliser les services de consultants externes pour mener les enquêtes sociales afin d'assurer un minimum d'objectivité.

3.4.3 Sources des données

La comptabilité sociale et l'enquête sociale trouvent leurs données à partir de multiples sources. Ces sources de données peuvent contenir des aspects des dimensions du bilan interne ainsi que du bilan externe.

En ce qui concerne la comptabilité sociale, ces sources sont:

- documents comptables (ex. commandites...);
- autres rapports concernant la gestion des ressources humaines de la coopérative (ex. embauches de nouveaux employés, type et nombre de formation offertes...);
- les procès verbaux (ex. assistance à l'assemblée annuelle, coûts des assemblées...);
- rapports d'analyses externes (ex. performances de la coopérative en terme sociaux vis-à-vis des entreprises semblables...).

Pour l'enquête sociale, les sources de données sont:

- des entrevues individuelles et collectives réalisées avec les cadres, membres, élus et autres groupes socio-économiques liés à la coopérative pour mesurer leurs perceptions, opinions et satisfaction face aux différentes dimensions de la coopérative;
- questionnaires écrits envoyés à des groupes cibles pour mesurer leurs perceptions, opinions et satisfaction face aux différentes dimensions de la coopérative;
- rapports d'analyses externes mesurant la satisfaction de certains aspects de la coopérative auprès de groupes cibles.

3.4.4 Limites des systèmes de cueillette de données

Certaines limites sont à prévoir lorsque l'on essaie de collecter des données que ce soit avec la comptabilité ou l'enquête sociale.

Voici quelques-unes de ces limites en ce qui concerne la comptabilité sociale:

- difficulté de trouver de l'information pour une période complète, soit douze (12) ou vingt-quatre (24) mois;
- l'accès aux sources de données mesurables et non mesurables est difficile (système déficient, mauvaises entrées, réticences des gens à donner l'information...);
- difficulté de rencontrer les coûts supplémentaires engendrés par cette collecte de données;
- difficulté de terminer la collecte de données dans les temps requis (lors de nouveaux processus non intégrés au reste du système).¹⁴

Cette procédure de comptabilité sociale ne sera certainement pas parfaite lors de son implantation. L'expérience, année après année, permettra d'apporter les corrections nécessaires afin d'établir un bon système de gestion des données quantifiables.

En ce qui concerne les enquêtes sociales, les problèmes sont liés surtout à la réticence des gens à répondre aux questions. Il est donc important de les informer de l'importance de leurs réponses par rapport à l'objectif social poursuivi.

¹⁴ CUC, *Social auditing: a manual for Co-operative organisations*, Traduction libre, 1985, p. 15-16.

3.5 Conseils pratiques pour l'élaboration du bilan social

Après avoir défini la raison d'être du bilan social ainsi que son contenu et la manière de répertorier l'information grâce à la comptabilité sociale et aux enquêtes sociales, il est maintenant possible de passer à l'étape pratique de son élaboration.

Toute production de document demande une méthodologie et une rigueur dans le processus. Le bilan social ne fait pas exception à cette règle. Il n'existe pas, ou du moins pas encore, de réglementation précise à son sujet, mais il doit être fait comme le bilan financier de manière précise, claire et la plus transparente possible.

La présente section n'a pas pour but de donner une méthodologie complète pour la production d'un bilan social. Elle se veut tout au plus une sorte de guide donnant des pistes d'actions.

3.5.1 Principes de base pour une bonne pratique en matière de bilan social

Les groupes de travail *Euro Coop* et *Utopies* estiment que certains principes sont importants pour la réalisation d'un bilan social:

- **Perspectives multiples :**
tous les groupes ayant un intérêt dans la coopérative doivent pouvoir croiser leurs points de vue avec les autres et donc être inclus dans le processus (clients, fournisseurs, employés, communauté...).
- **Comparatif :**
le processus devrait permettre de comparer les indicateurs avec d'autres organisations, et ce, d'année en année.
- **Complet :**
tout le matériel important doit être recensé et aucun domaine d'activité ne doit être mis de côté pour cacher quelques facettes comportant des points faibles ou douteux.
- **Régulier :**
afin de faciliter la comparaison et de démontrer l'engagement envers le processus, le bilan social devrait être effectué de façon régulière, soit environ tous les deux (2) ans.
- **Vérifié :**
une vérification par des auditeurs indépendants ou externes donne de la crédibilité au processus.
- **Publié :**
le compte-rendu devrait être publié pour que les parties ayant un intérêt dans l'organisation puissent voir les résultats.
- **Amélioration :**
pour les organisations, il est intéressant de recevoir des informations ou commentaires afin de pouvoir améliorer le processus au cours du temps.

- **Globalisation :**

le processus de collecte de données devrait être intégré avec les autres systèmes de données commerciales faisant partie du processus d'évaluation de l'organisation.¹⁵

Ces huit (8) principes ressemblent à ce qui est demandé pour tout document de type financier. Si l'organisation veut que son bilan social soit aussi crédible que le bilan financier et qu'il lui soit utile grâce à la richesse de ses informations qui auront été acquises de manière sérieuse et rigoureuse, elle doit inclure ces pratiques tout au long de son processus. Évidemment, si un ou deux de ces principes ne sont pas respectés, le processus sera tout de même valide. Cependant, plusieurs organisations coopératives dans le monde travaillent déjà avec les principes énumérés ci haut. Il est donc à prévoir que ceux-ci deviendront peut-être la base des bonnes pratiques reconnues de manière internationale.

¹⁵ Euro Coop, *Mesurer la différence coopérative*, 1999, p. 5-6 et Utopies, *Le stakeholder's report ou audit éthique et social*, 1999, p. 1-2.

3.5.2 L'équipe de travail

Pour être mené à terme de manière efficace et rigoureuse, le bilan social doit être réalisé par un groupe de personnes qui ont la capacité d'acquérir rapidement les habiletés et les connaissances nécessaires pour effectuer les tâches de nature variée. La taille du groupe dépend de la taille de l'organisation et du nombre de sujets ou activités à évaluer.

Dans les grandes organisations l'équipe sera constituée principalement à partir du personnel permanent. Les petites entreprises auront une équipe composée d'un noyau de ses propres ressources. Elles géreront et effectueront certaines procédures par elles-mêmes, mais elles devront probablement aussi être en contact ou utiliser des ressources externes pour les assister à différentes étapes du processus.

La réussite du processus de bilan social ne pourra être complète que s'il existe un engagement de la part de la haute direction jusqu'aux différentes divisions de l'entreprise coopérative. Cet engagement est basé sur l'acceptation des responsabilités liées à la conception d'un bilan social et à la reconnaissance de sa valeur comme outil de planification pour la rencontre de ses objectifs sociaux.

4. Conclusion

Durant la dernière décennie, les entreprises ont évolué dans un processus de changement social où elles ont dû remettre en question leur pratique de gestion. Elles ont eu tout d'abord à faire face aux revendications de leurs employés qui se plaignaient de leurs conditions de travail. Par la suite, d'autres mouvements sociaux ont suivi et ont fortement incité les entreprises à prendre un virage à caractère social. C'est ainsi que les entreprises ont entrepris de grands changements dans la manière de voir l'employé dans leur organisation et que sont apparus les fonds éthiques et le SA 8000.

Durant toutes ces années, plusieurs modèles de bilan social, qui refléteraient l'ensemble des activités sociales des entreprises, ont été élaborés, et ce, selon des écoles de pensées multiples. Du côté des coopératives, Antoine ANTONI a élaboré un modèle qui permettait de faire ressortir les particularités de ce type d'entreprise.

Par la suite, d'autres auteurs et organismes travaillant de concert avec les coopératives ont découvert tout le potentiel qu'avait le bilan social comme outil d'information. Cet outil pouvant servir à des fins de concertation et de planification que ce soit avec les employés, les membres et élus de la coopérative et même avec la communauté. La coopérative avait donc maintenant un outil de travail qui pouvait s'adapter aisément à ses spécificités coopératives.

Les champs d'informations que peuvent contenir le bilan social sont vastes. On retrouve le bilan interne avec les dimensions des ressources humaines, de la vie démocratique et la satisfaction des membres ainsi que le bilan externe avec ses dimensions d'implication et d'impact dans le milieu. La liste des dimensions données n'est pas exhaustive et peut être complétée selon les besoins d'informations nécessaires en liens avec les objectifs poursuivis.

Le processus de construction du bilan social demande une structure au même titre que les documents financiers de la coopérative. La comptabilité sociale et l'enquête sociale sont des techniques de collectes de données qui utilisent différentes sources de données telles que: les documents comptables, procès verbaux ou encore des entrevues et questionnaires. Ces collectes d'informations peuvent être faites par des équipes internes et externes à l'entreprise.

De plus, certains principes de base doivent être pris en compte pour donner au bilan social un caractère crédible. Il doit pouvoir entre autres être comparé sur une base régulière avec d'autres indicateurs et organisations et faire partie intégrante du système d'évaluation de l'entreprise.

La deuxième partie de ce travail se penchera sur l'aspect pratique du bilan social, soit en présentant cinq (5) modèles de bilans associés aux coopératives. Nous tenterons de faire le rapprochement entre la théorie et la pratique particulièrement avec ce qui a trait au contenu et dimensions du bilan social. Nous pourrons par la suite jeter un coup d'œil global sur les modèles et voir leurs similitudes.

Chapitre II - Approche pratique

Cette deuxième partie du travail cherche à aborder l'aspect plus pratique du bilan social soit en présentant les modèles produits pour les coopératives.

Il s'agira donc en premier lieu de d'expliquer le cadre d'analyse des modèles de bilan social en exposant les critères de sélection des modèles choisis ainsi que les informations qui nous semblaient intéressantes à observer.

Par la suite, nous présenterons les modèles à tour de rôle à l'aide d'une brève description du concept suivi de son contenu. Pour terminer, nous ferons une synthèse qui mettra en relief les points communs entre les modèles.

1. Cadre d'analyse des modèles de bilan social

Les modèles ont évolué au cours des années. Les changements apportés au bilan social permettent aux coopératives de pouvoir utiliser le bilan social selon leurs besoins, de manière à fournir le détail et le type d'informations voulues selon les circonstances propres à chacune.

Nous avons retenu pour les fins de présentation cinq (5) modèles pratiques. Nous présenterons dans cette section les critères choisis pour la sélection de ces modèles. Par la suite, nous exposerons le contenu et la manière dont nous l'aborderons dans la deuxième partie du travail.

1.1 Critères de sélection de modèles

En premier lieu, nous avons recherché des modèles de bilan social qui avaient été élaborés spécifiquement pour les coopératives. À ce stade, le nombre de spécimens trouvés se résume à six (6) modèles au total.

Le second critère, pour qualifier les modèles de bilans sociaux, concernait le contenu. Nous recherchions des modèles qui abordent les dimensions de la vie démocratique dans la coopérative. À ce moment, un des modèles a dû être exclu car cette dimension

n'apparaissait pas dans son contenu. Nous avons donc conservé cinq (5) modèles qui correspondaient à nos deux (2) critères.

1.2 Contenu de la présentation des modèles

La présentation de chacun des modèles comporte deux parties: le concept et le contenu.

Le concept permet de connaître l'utilité que chacun des auteurs attribue à son modèle pour les coopératives. Cette brève présentation du modèle nous donne aussi une idée des objectifs sociaux visés par les auteurs.

En ce qui concerne le contenu, nous ferons ressortir des informations touchant les aspects suivants:

- les dimensions du bilan;
- les sources d'information nécessaires pour l'élaboration du bilan social (où sont recueillies les données) ainsi que le type d'information recherché (à caractère qualitatif ou quantitatif);
- à quel type de coopérative est destiné le modèle (consommateur, producteur ou travailleur).

2. Modèles de bilans sociaux pour les coopératives

Les modèles de bilans sociaux que nous présenterons proviennent tous d'auteurs différents. Ils sont au nombre de cinq (5), *Balance Social en cooperativas*, de l'ACI des Amériques, *Le bilan coopératif*, par Antoine ANTONI, *Le bilan coopératif*, par Alain BRIDAULT, *Le bilan socio-coopératif et climat organisationnel*, par Marcel LAFLAMME et Jean-Louis BERGERON et le *Social Report*, du groupe New Economics Foundation (par l'entremise de deux rapports d'audit social basés sur leur modèle).

2.1 *Balance Social en Cooperativas*, l'Alliance coopérative internationale

(ACI section des Amériques)¹⁶.

Concept

L'ACI¹⁷ des Amériques a travaillé depuis les deux (2) dernières années à la conception d'un bilan social adapté aux coopératives. Ces travaux ont été effectués avec le support du Canadian Cooperative Association (CCA), le Swedish Cooperative Centre (SCC) et l'Université Deusto en Espagne. Les résultats de ces recherches ont permis de développer un logiciel informatique *Balance Social en Cooperativas* qui comprend une série d'indicateurs objectifs reliés à différents aspects d'une coopérative. Ce logiciel est interactif et permet à la coopérative de connaître les résultats de ses performances sociales.

Contenu

Le modèle de bilan social conçu par l'ACI des Amériques a été développé autour des principes coopératifs définis en 1995. Ceci permet alors à la coopérative de pouvoir évaluer ses performances et sa conformité avec ces principes coopératifs. De plus, les utilisateurs peuvent évaluer leurs performances eux-mêmes avec ce logiciel sans avoir à utiliser les services d'un auditeur externe.

¹⁶ ACI des Amériques, *Balance Social en Cooperativas*, 1999.

¹⁷ ACI est une association indépendante qui regroupe, représente et assiste les coopératives dans le monde entier.

Dimensions

Le modèle se décompose en trois niveaux, soient les principes coopératifs, les dimensions reliées à ces principes et finalement les indicateurs évaluant ces dimensions.

- Principes coopératifs: les sept (7) principes déclarés en 1995 à Manchester, Angleterre.
- Les dimensions des principes sont présentées avec un tableau où l'utilisateur doit inscrire les données qui sont nécessaires au calcul des indicateurs.
- Les indicateurs évaluant les dimensions se calculent automatiquement après la saisie des données dans les tableaux. Les résultats de chacun des indicateurs se retrouvent sur une page qui détaille comment l'indicateur a été calculé avec en plus une interprétation du résultat du calcul. Le secteur d'activités coopératif où l'indicateur est le plus pertinent est aussi indiqué sur cette même page (secteur financier, secteur des services, secteur du travail, secteur industriel et secteur agricole).

Le tableau qui suit présente ces trois (3) niveaux en énumérant les principes accompagnés d'un exemple d'une des dimensions ainsi qu'un des indicateurs lié à cette même dimension.

Tableau 1: Dimensions du modèle de l'ACI

Principes	Dimension	Indicateurs
1- Adhésion volontaire et ouverte à tous	Ouverture (accessibilité) de la coopérative	Proportion des membres-travailleurs par rapport au total des travailleurs
2- Pouvoir démocratique exercé par les membres	Participation aux assemblées	Pourcentage de membre présent
3- Participation économique des membres	Assignation des excédents	Dotation directe aux membres
4- Autonomie et indépendance	Indépendance financière	Apport relatif des dons (apport extérieur) dans l'exercice
5- Éducation, formation et information	Investissement dans l'éducation	Dépenses en éducation et entraînement
6- Coopération entre les coopératives	Collaboration avec d'autres coopératives	Échanges techniques, sportifs, culturels et célébrations spéciales avec les autres coopératives
7- Engagement dans la communauté	Engagement de la coopérative dans sa communauté	Dotation et utilisation des réserves pour accomplir ses engagements envers la communauté (niveau environnemental, sportif, etc.)

Sources et types d'informations nécessaires

Les auteurs ne précisent pas de sources spécifiques, mais on fait l'hypothèse que l'on peut utiliser la consultation auprès des membres et des employés ou encore des différents documents de la coopérative comme sources d'informations potentielles.

Les informations nécessaires sont de nature quantitative. Les données sont analysées directement par ordinateur et doivent donc être automatiquement quantifiables par celui-ci.

Type de coopérative

Ce bilan social a comme avantage d'être facilement utilisable par tous les types de coopératives. Il offre la possibilité de voir les interprétations des données par domaines d'activités.

2.2 *Bilan coopératif*, par Antoine ANTONI¹⁸

Concept

Le bilan coopératif d'Antoine ANTONI¹⁹ est le premier modèle de son genre ayant été conçu pour les coopératives. Il est axé d'abord avant tout pour les coopératives de travail. Ce bilan coopératif se veut un outil exprimant la vitalité démographique et sociale de la coopérative. L'auteur inclut cet outil dans les actions à prendre afin de permettre une meilleure diffusion d'information afin de favoriser une plus grande participation à la gestion des membres.

Contenu

Le bilan coopératif d'ANTONI est composé de sept chapitres et peut être allégé ou complété selon les besoins de la coopérative. Les thèmes de chacun de ces chapitres font référence aux différents aspects internes de l'entreprise sans toucher par contre les aspects externes.

¹⁸ A. ANTONI, *La coopération ouvrière de production*, 1980, pp. 126-146.

¹⁹ Antoine ANTONI a été Secrétaire générale de la Confédération Générale des sociétés coopératives ouvrières de production dans les années '70.

L'auteur juge important, lorsque cela est possible, de construire une rubrique de prévision pour créer le réflexe de penser à l'avenir de la coopérative. De ce fait, lors de la présentation du bilan il faut utiliser la notion de budget pour faire le lien entre la prévision de ce que la coopérative a besoin et les ressources devant y être affectées.

Dimensions

Le modèle d'ANTONI est séparé en sept (7) rubriques. Le tableau de la page suivante présente ces rubriques avec une brève définition et un exemple associé à chacune.

Sources et types d'informations nécessaires

L'auteur suggère de recueillir les informations par des consultations auprès de la direction et des sociétaires. Les informations devraient être de nature quantitative car elles font références à des données statistiques et de budget.

Type de coopérative

Le bilan coopératif est principalement destiné aux coopérative de travailleurs. Cependant, il peut être adapté pour les autres types de coopératives.

Tableau 2: Dimensions du modèle d'ANTONI

Rubriques	Définitions	Exemples
1- Démographie. ✓	Permet de connaître la composition de la « population coopérative »	Calcul du nombre d'effectif ayant plus d'un an d'expérience
2- Participation aux capital ✓	Mesure la structure et les rythmes d'augmentation et de diminution du capital	Montant des capitaux libérés par les associés et autres comptes de sociétaires
3- Promotion	Mesure l'ajustement de la politique de promotion et de recrutement de la coopérative	Origine des postes par catégories de personnel
4- Formation	Mesure l'effort de formation dans la coopérative	Réalisation de la formation par type de formation et par catégorie de personnel
5- Information - Consultation - Décision	Met en évidence la nature et la fréquence des informations données dans la coopérative	Types d'assemblées, dates, nombre de personnes présentes et principaux sujets traités
6- Climat intérieur et budget social	Prend la "température du groupe" et mesure le coût de l'action sociale bénévole de la coopérative	Rotation du personnel, absentéisme
7- Application de l'accord de participation	Permet aux membres de suivre l'application et les incidences de l'accord de participation	Date et durée de l'accord, mode de calcul de la participation

2.3 *Bilan coopératif*, par Alain BRIDAULT²⁰

Concept

Ce bilan coopératif d'Alain BRIDAULT²¹ a comme but d'être un outil d'évaluation de la démocratie coopérative. L'idée de base de l'auteur est que la connaissance de la vitalité de l'association coopérative est nécessaire car elle est le fondement de la compréhension de la dynamique associative et entrepreneuriale de l'organisation. L'auteur a donc voulu faire un outil d'analyse qui encadre les éléments de base importants dans le fonctionnement de la coopérative.

Contenu

L'auteur croit que chaque coopérative doit essayer de modéliser son propre bilan social étant donné le peu de modèles éprouvés dans le domaine (excepté pour les coopératives de travail par ANTONI).

Le cadre qu'il suggère dans son bilan coopératif peut comporter jusqu'à sept (7) sections différentes. L'auteur conseille d'implanter une solide comptabilité sociale au même niveau que la comptabilité financière.

²⁰ A. BRIDAULT, *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, 1998, pp.115-124.

²¹ Alain BRIDAULT est professeur à l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke et est président d'une coopérative de travailleurs en recherche et conseil.

Dimensions

Le bilan coopératif de BRIDAULT peut être divisé en sept (7) sections particulières utilisant le bilan coopératif interne et le bilan social externe.

Tableau 3: Dimensions du modèle de BRIDAULT

	Dimensions	Exemples
Bilan coopératif interne	Sociétariat	Évolution de composition socio-démographique du sociétariat
	Fonctionnement des instances démocratiques élues	Départs et nouveaux élus
	Formation coopérative offerte aux membres et à leurs représentants élus	Type et nombre d'heures consacrées
	Dépenses de fonctionnement de l'association coopérative	Coûts des assemblées générales et des autres activités associatives
	Avantages coopératifs des membres	Comparaison entre les prix d'achat/vente aux membres vs prix moyens du marché
	État de la satisfaction au travail des membres	Climat de travail, comité de gestion
Bilan social externe	Relations intercoopératives	Coûts des cotisations annuelles aux organisations intercoopératives sectorielles
	Engagement dans la communauté	Participation aux activités d'organismes de développement économique ou social

Les source et types d'information nécessaires

Les informations peuvent être tirées de formulaires ad hoc de comptabilisation des activités utilisés lors de réunion ainsi qu'auprès des membres de la coopérative.

Les informations concernant les éléments de la vie associative doivent être de nature quantitative. D'autres informations de nature qualitatives tel la perception du climat de l'entreprise par les employés pourront être recueillies par des enquêtes sociales.

Types de coopérative

Le bilan coopératif convient tant aux coopératives de consommation, de production ou de travailleurs. Cependant, dans le cas des coopératives de travailleurs le bilan interne est plus complexe car il doit tenir compte de la dimension humaine de l'organisation (relations et organisation du travail).

2.4 *Bilan socio-coopératif et climat organisationnel*, par Marcel LAFLAMME et Jean-Louis BERGERON²²

Concept

Le bilan socio-coopératif conçu par messieurs LAFLAMME et BERGERON²³ se veut un aperçu de la vie coopérative sous son aspect social. Il permet aux coopérateurs de réfléchir sur leurs relations avec leurs partenaires ainsi que sur les forces et faiblesses de la coopérative quant aux politiques et pratiques sociales. De plus, cet outil permet de découvrir les problèmes tout en suggérant des améliorations possibles.

Contenu

Le bilan socio-coopératif se divise en deux parties: le bilan social externe et le bilan social interne ou le climat organisationnel. Les dimensions sont analysées à l'aide de grilles comportant un total de 110 indicateurs appropriés. Ceux-ci sont évalués sur une échelle de « Très faux (faux à 90%) » à « Très vrai (vrai à 90%) ». Ces grilles peuvent être complétées individuellement, en sous-groupe ou en plénière. De plus, elles sont accompagnées d'une fiche « Plan d'amélioration » où l'on retrouve des sujets de réflexion

²² M. LAFLAMME, et J.-L. BERGERON, *Bilan socio-coopératif et climat organisationnel*, 1980, 52 pages.

²³ Messieurs LAFLAMME et BERGERON sont tous deux professeurs à la Faculté d'Administration de l'Université de Sherbrooke.

concernant: le quoi faire, par qui, quand, où et à quel coût. Les auteurs suggèrent d'élaborer ce plan d'amélioration en atelier et en plénière.

Dimensions

Le bilan social externe comprend six (6) grilles de dix (10) questions tandis que le bilan social interne ou le climat organisationnel est constitué de dix (10) grilles composée chacune de cinq (5) questions.

Tableau 4: Dimensions du modèle de LAFLAMME et BERGERON

	Dimensions	Exemples
Bilan social externe	Idéal coopératif	La coop s'interroge fréquemment sur son échelle de valeurs en comparaison avec sa philosophie coopérative
	Communauté locale	La coop participe à l'expression sociale, culturelle et sportive du milieu
	Membres-propriétaires	La coop étant une propriété collective, s'attache à informer ses membres qu'ils en sont les copropriétaires
	Membres-administrateurs	Les administrateurs élus ont une compréhension profonde de la philosophie coopérative, de ses origines, de ses buts...
	Membres-usagers	La coop vise à redonner le contrôle de l'économie à l'ensemble des consommateurs
	Membres-potentiels	La coop favorise une éducation intensive des masses en éveillant leur conscience des <u>besoins collectifs</u> et de leur <u>force potentielle</u>

Bilan social interne ou climat organisationnel	Ordre et efficacité administrative	Les méthodes de travail et les procédures de toutes sortes mises en place par la Direction contribuent à rendre le travail plus efficace et plus ordonné
	Justice et équité	Les employés qui se sentent victimes d'une injustice peuvent facilement se faire entendre par des membres de la Direction et obtenir gain de cause lorsque leur plainte est justifiée
	Coopération et travail d'équipe	Les employés font tout ce qu'ils peuvent pour s'aider les uns les autres dans leur travail
	Innovation et créativité	Il est assez facile d'introduire un changement dans cette coopérative: les cadres et les employés sont ouverts dynamiques
	Liberté et autonomie	Les supérieurs font confiance à leur subalternes: ils ne passent pas leur temps à surveiller tout ce qu'ils font dans les moindres détails.
	Effort et excellence	Dans cette coopérative, les cadres et les employés se sentent encouragés à faire de l'excellent travail et à donner le meilleur d'eux-mêmes
	Chaleur et cordialité	Les relations entre les employés sont très ouvertes et très franches: les gens ne craignent pas d'exprimer leur opinion tout en respectant celle des autres
	Participation et influence	Lorsque les supérieurs font face à un problème, ils consultent les subalternes qui pourraient les aider à les résoudre
	Utilisation et développement des capacités	Les supérieurs sont toujours prêts à aider les subalternes qui veulent corriger leurs faiblesses et améliorer leurs compétences
	Sécurité et bien-être	Cette coopérative ne "pousse pas dans le dos" de ses cadres et de ses employés au point de créer un climat de stress, de crainte, de tension

Les sources et types d'information nécessaires

Les auteurs suggèrent d'interroger les cadres et employés. Les réunions de travail pour recueillir l'information sont privilégiées.

L'information est traitée de manière quantitative, mais il en ressort tout de même qu'elle fait appel à l'opinion et au jugement des personnes interrogées. Les données sont donc à mi-chemin entre le quantitatif et le qualitatif.

Type de coopérative

Le bilan socio-coopératif peut être utilisé par tous les types de coopérative. Cependant, même si le bilan fait souvent référence à des indicateurs relatifs aux employés, il n'y a pas de distinction faite lorsque ces travailleurs sont aussi membres. Pour cette raison le bilan est moins approprié pour une coopérative de travailleurs.

2.5 Social Report, par le New Economics Foundation (NEF)

Concept

Le NEF²⁴ accorde une place importante à la concordance des activités des coopératives avec les principes coopératifs. Il veut ainsi que les coopératives puissent évaluer leur degré de conformité avec ces principes qui sont à la base du mouvement coopératif. Suite à cette évaluation, les coopératives peuvent alors mettre en œuvre des actions intégrant davantage les principes dans leur fonctionnement.

Contenu

Le modèle du NEF utilise les sept (7) principes défini par l'ACI au Congrès de Manchester, Angleterre en 1995. N'ayant pu obtenir le plan intégral du modèle, nous présentons deux rapports sociaux d'importantes coopératives qui ont travaillé avec le NEF. Nous verrons alors que ce bilan social permet de faire un tour d'horizon très large des organisations. On y retrouve les dimensions de la vie interne et externe ainsi qu'une évaluation de la satisfaction des membres et des consommateurs des coopératives.

²⁴ Le NEF est situé à Londres, Angleterre. Il travaille dans le domaine de l'économie sociale et des coopératives ou pour toute entreprise centrée sur le développement de l'humain et de l'environnement. Il est supporté par l'administration publique ainsi que par des organismes internationaux.

Suite à l'adaptation que ces deux coopératives ont fait de ce modèle, nous verrons les tangentes et la latitude qu'elles ont prises. Nous présenterons donc les différentes sections contenues dans les rapports sociaux ainsi que quelques exemples d'informations que l'on peut y retrouver. Les rapports sociaux utilisés proviennent des coopératives *VanCity*²⁵ qui est une *Credit Union* de la Colombie-Britannique et de la *Co-operative Wholesale Services (CWS)*²⁶ située en Angleterre.

Dimensions

Nous présenterons séparément les dimensions de VanCity et CWS car les deux (2) coopératives ont développé de manière différente le modèle du NEF.

VanCity a séparé son rapport en dix (10) parties. Chaque partie porte sur un groupe d'intérêt particulier de VanCity. Sous chacune de ces parties sont répertoriées sept (7) rubriques d'informations

²⁵ Van City, *Social Report*, 1997, 56 pages.

²⁶ CWS, *Social Report*, 1997, 32 pages.

Tableau 5: Dimensions du modèle du NEF par VanCity

Groupes d'intérêts	Dimensions	Exemples
Membres	Profil du groupe	Nombre de membres, homme/femme, âge...
Employés	Implication du groupe dans le processus d'audit	Sondages, entrevues, groupe focus
L'organisation (en tant qu'Union de crédit)	Politiques de VanCity et engagement envers le groupe	Être démocratique, éthique et créatif comme fournisseur de service financier
Communauté	Problématiques importantes reliées au groupe concerné	Les membres et la démocratie: est-ce que VanCity est suffisamment responsable envers ses membres?
L'environnement		
Fournisseurs	Indicateurs clés	Évalue la satisfaction du groupe, la santé démocratique, les impacts et les performances des activités
Alliances d'affaires		
"Citizens Bank" du Canada	Résumé des rencontres du groupe focus	Satisfaction du groupe envers la coopérative, sa vision de l'organisation
Entreprises VanCity Limitée	Engagements de VanCity (à court terme) envers le groupe d'intérêt	Augmenter la satisfaction du groupe, développement de plan d'action ou de produits/services
Fondation VanCity pour la communauté		

En ce qui concerne le rapport de la CWS, il se divise en quatre (4) sections qui représentent les groupes d'individus avec lesquelles la coopérative doit composer. Au sujet des groupes des membres et employés, on retrouve des informations sur la démographie (homme/femme, âge, ancienneté...) ainsi que certains indicateurs relatant les impacts des actions sociales de l'entreprise.

De manière générale, on retrouve dans chacune des sections l'évaluation de la satisfaction du groupe envers la coopérative, et ce, en lien avec les objectifs sociaux de la coopérative. De plus, on y présente les activités accomplies par la coopérative au profit de chacun des groupes.

Le tableau qui suit présente quelques exemples d'objectifs sociaux de la coopérative selon les groupes d'intérêts.

Tableau 6: Objectifs sociaux de CWS

Groupes d'intérêts	Objectifs sociaux
Consommateurs	Donner l'information nécessaire aux consommateurs pour les aider à choisir les meilleurs produits convenant à leurs besoins.
Membres	Encourager l'implication des membres dans le contrôle démocratique de la Société sur la base un membre un vote.
Employés	Maintenir les meilleures conditions de travail possibles ainsi qu'un climat de travail exemplaire.
Société	Étendre le secteur des coopératives dans l'économie comme une forme de propriété sociale et encourager la compréhension des organismes que sont les coopératives auprès du public.

Sources et types d'informations nécessaires

VanCity ainsi que la CWS ont recueilli leurs informations par des sondages/questionnaires envoyés aux membres et aux consommateurs. De plus, des techniques d'observation des membres, des groupes focus, des entrevues internes ainsi que la consultation de documents internes et externes ont aussi servis comme outil de cueillette de données.

Ce type de rapport a l'avantage de pouvoir répertorier à la fois des données quantitatives ainsi que qualitatives. Cela consiste bien entendu en un travail exigeant, mais l'organisation obtient alors un tour d'horizon très complet de son milieu.

Type de coopérative

Le modèle élaboré par le NEF peut être utilisé par toutes les coopératives. De plus, les auteurs du modèle s'entendent pour dire que toutes organisations non coopératives peuvent aussi utiliser le bilan social afin de mettre en évidence leurs propres principes sociaux.

3. Points communs entre les modèles

Cette section du travail cherche à présenter une synthèse des modèles de bilans sociaux décrits dans la section précédente. Nous nous attarderons en premier lieu à faire ressortir les aspects qui, théoriquement, devraient se retrouver dans un bilan social. Nous ferons aussi un lien entre les auteurs qui abordent les mêmes dimensions dans leur modèle. Par la suite, nous jetterons un regard sur les points qui différencient chacun des bilans, et ce, dans le but de pouvoir observer les différentes approches des auteurs selon les besoins qu'ils cherchent à combler par leur modèle de bilan social.

Dans la section **Contenu et dimensions** (partie 1 de ce travail), nous retrouvons le plan qui indique ce que les auteurs présentent généralement dans leur bilan social. À partir des éléments de ce plan, nous effectuerons le rapprochement entre les contenus développés dans les différents modèles en identifiant leurs similitudes.

Ci-après, nous présentons le plan théorique en dégagant les points communs entre les modèles:

Bilan interne:

a. Ressources humaines:

ANTONI et le NEF ont inclus dans leur modèle des indicateurs concernant cet aspect. Ils invoquent la composition socio-démographique et son évolution ainsi que les différents types de formation offerte aux employés. Le NEF relate aussi les activités et politiques mise en place pour les travailleurs.

b. Vie démocratique:

La vie démocratique de la coopérative semble intéresser la majorité des auteurs. En effet, BRIDAULT, ANTONI, l'ACI et le NEF utilisent des indicateurs servant à décrire la composition socio-démographique du sociétariat, la participation des membres aux instances démocratiques, les avantages coopératifs et la formation offerte aux membres.

c. Satisfaction des membres:

BRIDAULT suggère, dans le cas des coopératives de travail, d'inclure des informations sur l'état de la satisfaction au travail des membres. Pour le NEF, il faut rechercher de l'information sur la satisfaction des membres ou groupes d'intérêts reliés à la coopérative en ce qui concerne les produits/services et les

activités offertes aux membres. De plus, l'évaluation de la satisfaction des membres envers les instances démocratiques doit inévitablement faire partie du bilan social. En utilisant des indicateurs qualitatifs, le modèle de LAFLAMME et BERGERON évalue la satisfaction des groupes d'intérêts sur une échelle graduée.

Bilan externe: ANTONI est le seul des auteurs considéré dans ce travail qui ne traite pas du bilan externe.

d. Implications dans le milieu:

BRIDAULT, LAFLAMME et BERGERON, l'ACI et le NEF utilisent des indicateurs concernant l'implication de la coopérative avec les autres coopératives, dans sa communauté et même au niveau international (NEF). Ces implications peuvent se faire sous formes: de dons monétaire ou d'équipements, d'échanges professionnels ou encore de participations à des activités bénévoles.

e. Impacts sur le milieu:

Les impacts des activités des entreprises sur le milieu sont plus difficiles à évaluer. Les modèles théoriques étudiés ne semblent pas faire référence à cet aspect. Il faut rechercher les impacts des activités au niveau de l'interprétation des données recueillies. On peut prendre comme exemple la CWS qui fait un lien de cause à effet en indiquant une hausse de présence dans les élections due à une campagne publicitaire en magasin incitant les gens à aller voter.

De cette synthèse de points communs, on peut remarquer que deux (2) d'entre eux semblent être davantage élaborés par les auteurs, soient la vie démocratique et l'implication dans le milieu (relations intercoopératives). De plus, il est intéressant de constater que ces deux aspects sont reliés aux sept (7) principes coopératifs. Cela indique que les auteurs, provenant du milieu coopératif, ont su adapter leur modèle de bilan social aux particularités des coopératives.

Un dernier point à invoquer dans cette section est l'adaptabilité possible des modèles à tous les types de coopératives. Certains changements peuvent être nécessaires pour une adaptation efficace d'un modèle à une coopérative en particulier, mais les dimensions de base et les informations recherchées demeurent cependant les mêmes.

Conclusion

Ce travail nous a permis de constater qu'à l'aube du deuxième millénaire, les entreprises doivent entrer dans le mouvement de responsabilité sociale et divulguer les résultats de leurs performances dans ce domaine. Les coopératives ne font pas exception à cette règle. Elles ont d'ailleurs les outils nécessaires pour démontrer leur force dans la gestion sociale.

Un des outils que possède la coopérative est le bilan social. Il est un outil de gestion sociale qui permet d'apprécier les activités humaines et sociales mises en place par une coopérative. En fait, la coopérative est une forme d'entreprise souvent méconnue de la population et dont le fonctionnement démocratique est difficile à comprendre pour bien des gens, et parfois au sein même de la coopérative. Il est important de démontrer qu'elle réussit très bien à atteindre ses objectifs économiques et sociaux, et ce tout en respectant ses valeurs fondamentales d'entreprise coopérative. Le bilan social, grâce à ses qualités d'outil d'information, de concertation et de planification entre les groupes d'intérêts de la coopérative, devient une manière efficace de démontrer sa différence coopérative aux yeux du public.

Chaque coopérative étant unique, les modèles de bilan social élaborés doivent être facilement adaptables pour tous les types de coopératives sans pour autant imposer un

cadre rigide. De plus, les gens assignés à l'élaboration du bilan social de leur coopérative doivent avoir la latitude nécessaire afin d'être en mesure de rendre compte de leurs actions en fonction des objectifs précis de leur organisation, et ce dans un style qui leur est propre.

Les premiers bilans sociaux destinés aux coopératives mettaient l'emphasis sur la vie interne de la coopérative, soit ce qui concerne ses employés et ses membres ainsi que la vie démocratique de celle-ci. Les recherches dans le domaine des bilans sociaux des dernières années ont amené de nouvelles dimensions comme l'implication de la coopérative dans sa communauté et les impacts qui y sont liés ainsi que l'évaluation de la satisfaction des membres.

Les modèles de bilan sociaux que nous avons étudiés soit ceux de l'ACI, d'ANTONI, de BRIDAULT, de LAFLAMME et BERGERON et le NEF ont été conçus par des gens qui connaissent bien les coopératives. Ces auteurs ont su dégager les éléments importants reliés au fonctionnement particulier de ce type d'organisation.

Le consensus de base qui ressort de notre observation des modèles est celui concernant l'objectif poursuivi par le bilan social, soit de mesurer la conformité de la coopérative avec les principes coopératifs. Ces derniers forment un ensemble de points de référence pour déterminer la conformité coopérative. Les indicateurs contenus dans les différentes dimensions devront tenter d'évaluer si les actions de la coopérative sont concordantes avec ces principes.

Par ailleurs, d'après la lecture des modèles, le bilan social d'une coopérative ne peut passer outre les dimensions de la vie démocratique et de l'implication dans le milieu (intercoopération et communauté). L'évaluation de la satisfaction des membres est aussi une dimension qui apparaît comme une valeur ajoutée pour le bilan social. Elle est recommandée par le NEF, entre autres, afin de tâter le pouls des groupes d'intérêts de la coopérative.

Chaque coopérative est unique et chaque bilan social le sera aussi. Les informations recueillies par le bilan social sont importantes, mais l'interprétation et la réflexion qui en découlent par la suite le sont peut-être davantage.

Finalement, face au marché mondial d'aujourd'hui, les entreprises coopératives doivent être proactives dans le domaine du bilan social car celui-ci pourrait bien devenir une marque de commerce et même une avenue concurrentielle face à d'autres entreprises dans le futur.

Bibliographie

Livres :

- ANTONI, Antoine, *La coopération ouvrière de production*, Confédération générale des sociétés ouvrières de production, 1980, Paris, 182 pages.
- BÉLAND, Philippe, PICHE, Jérôme, *Faites le bilan social de votre entreprise*, Les Éditions Transcontinental Inc., Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 1998, 129 pages.
- BLIND, Serge, *Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise*, Institut de formation Économique des salariés, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1977, 198 pages.
- BRIDAULT, Alain, *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, Orion, coopérative de recherche et de conseils, Québec, 1998, 138 pages.
- CANDAU, P., *Audit social*, éd. Vuibert, Paris, 1985, 282 pages.
- CHEVALIER, Alain, *Le bilan social de l'entreprise*, 2e édition, éd. Masson, Paris, 1977, 164 pages.
- Co-operative union of Canada, *Social auditing : a manual for Co-operative organisations*, préparé sous la direction du « Social audit task force » de « Co-operative Union of Canada », 1985, 86 pages.
- COURET, Alain, IGALENS, Jacques, *L'Audit social*, Presses Universitaires de France, Paris, 1989, 128 pages.
- DANZIGER, Raymond, *Le bilan social, outil d'information et de gestion*, éd. Dunod, Paris, 1983, 189 pages.
- GAUTHIER, Benoît, *Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données*, 3^e édition, Presses de l'Université du Québec, 1997, 529 pages.
- Grand Larousse encyclopédique, volume 2, 1989, 1061 pages.
- HUMBLE, John, *L'audit social, au service d'un management de survie*, coll. Dalloz, Paris, 1975, 76 pages.

IGALENS, J., PERETTI, J.-M., *Le bilan social de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1980, 127 pages.

LAFLAMME, Marcel et Jean-Louis BERGERON, *Bilan socio-coopératif et climat organisationnel*, Coll. « Formation-recherche-action », vol. 1, 1980, 52 pages.

NOLETTE, Réal, *Le bilan social*, Université de Sherbrooke, 1984, 78 pages.

SYNTEC, *Regards sur le bilan social*, Éditions Hommes et Techniques, Suresnes, 1976, 208 pages.

ZADEK, Simon, PRUZAN, Peter, EVANS, Richard, *Building Corporate Accountability*, New Economics Foundation, Earthscan Publications Ltd, 1997, 239 pages.

Rapports annuels :

CWS, *Social report*, 1998, 32 pages.

VanCity, *VanCity Social Report 1997*, 1998, 56 pages.

Documents électroniques non disponible au grand public :

ACI des Amériques, *Programma de Balance Social en Cooperativas*, 1999, 1 CD-ROM

Document Internet :

Bureau Veritas Quality International (BVQI), *SA 8000 Social Accountability*,
<http://www.bvqina.com/sa8000.html>

EURO COOP, *Mesurer la différence coopérative*, Rapport élaboré par le groupe de travail sur le Bilan Social d'Euro Coop, mai 1999.
<http://www.eurocoop.org/publications/fr/memos/bilansocial.asp>

GAUTHIER, J., *Avis adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 26 mai 1999*, 1999, 140 pages.
<http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapporti/99052609/sommaire.html>

UTOPIES, *Le stakeholder's report ou audit éthique et social*, 1999, 3 pages.
<http://www.utopies.com/themes/stakeholders.html>